

**Тұрғынбаева А.Н.,**

Экономика ғылымдарының докторы, профессор м.а.  
әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,  
Алматы қ., Қазақстан Республикасы

**Сияз С.Н.,**

Магистрант, «Жобаларды басқару» мамандығы  
әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,  
Алматы қ., Қазақстан Республикасы

## **ҚР ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙДА ЖОБАЛАУ ҚЫЗМЕТІНДЕГІ БАЛАНСТАЛҒАН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІНІҢ ҚОЛДАНЫЛУЫ**

**Аннотация.** Бұл мақалада Қазақстан Республикасының басқарушылық қызметінде балансталған көрсеткіштер жүйесін (БКЖ) енгізу мәселелері қарастырылған.

*Зерттеудің мақсаты* жобалау қызметінің тиімділігін арттырудың және мақсатқа жетудің жаңа тәсілдерін анықтау болып табылады. Жобалау қызметінде стратегиялық карта әзірлеу және оның даму болашағының жоспарына негізделу ұсынылады.

*Әдістемесі.* Бұл жүйе негізінде компанияны тек қаржылық көрсеткіштермен басқару дұрыс басқарушылық шешім қабылдауда толық әрі тиімді ақпаратпен қамтамасыз ете алмайды, сондықтан барлық көрсеткіштердің теңгерілген жүйесін пайдалану қажет деген қағида жатыр.

*Ғылыми жаңалығы / құндылығы:* мақалада ҚР-ның жобалық қызметіне талдау жүргізілген. Жобалық қызметтегі балансталған көрсеткіштер жүйесін қолданудың кедергілері мен кемшіліктері көрсетілген. Және де жобалық басқару бойынша сертификатталған мамандарға талдау жасалып, стратегиялық картасы құрастырылған.

*Нәтиже:* жобалау қызметіндегі БКЖ жүйесінің қолданылу нысандары көрсетілген. ҚР-дағы жобалық қызмет тиімділігінің төмен болуының себептері мен салдары, оның тиімділігін арттыру шаралары қарастырылған.

*Түйін сөздер:* балансталған көрсеткіштер жүйесі, жобаларды басқару, PMI, стратегиялық карта.

**A.N. Turginbayeva,**

d.e.s., professor of “Management and marketing” department  
Al-Farabi Kazakh National University  
Almaty, Kazakhstan

**S.N. Siyaz**

«Project management» Master student,  
Al-Farabi Kazakh National University  
Almaty, Kazakhstan

## **BALANCED SCORECARD SYSTEMS USE IN PROJECT ACTIVITY RK IN MODERN CONDITIONS**

**Abstract.** The paper considers the problem of the introduction of the Balanced Scorecard (BSC) in the RK management.

*Purpose* – The aim of this study was to identify new ways to improve efficiency of the project activities and achieve company goals. It is proposed to develop a strategic map for project activities and substantiated projections of its development in the future.

*Methodology* – The system is based on the principle of assuming control using only financial indicators do not provide sufficient information to make a correct and timely management decisions, therefore requires the use of a balanced scorecard.

*Originality/value* – The article analyzes the RK project activities. Displaying shortcomings and difficulties in the use of the BSC system in project activities. Analyzed Certified project management and the designed the strategic map of RK project activity.

*Findings* –we discussed the principles of the application of the BSC system in Kazakhstan project activities The causes and consequence of low efficiency of the project activities of Kazakhstan and measures for its improvement.

*Key words:* Balanced Scorecard , Project Management, PMI, strategic map.

### **Кіріспе.**

Кәсіпорында жобалық менеджментті енгізу мәселесі балансталған көрсеткіштер жүйесін қолдану көмегімен компанияның акционерлік құнын, бизнестің барлық тиімді құралдарын: клиенттермен жұмыс, бизнес үдерістер, кадрлар, қаржы, технологиялық үдерістер, маркетингтік саясат, ұйымдастырушылық құрылым және т.б. жоғарылатуға мүмкіндік беруде өзекті болып табылады. Сонымен қатар, осы жүйенің кейбір элементтері сапа менеджментінің мәселелерін шешуде және компания бөлімшелерін жергілікті жақсартуда қолданылуы мүмкін. Бұл оның қолдану аясын кеңейтуге одан әрі мүмкіндік береді.

Мысалы, В.А.Щёлкова балансталған көрсеткіштер жүйесінің келесідей негізгі идеяларға бөлуге болады деп есептейді:

1. Компания жоспарлы және серпінді даму жағдайында міндетті түрде табысқа жетеді, сондықтан компания жалпы стратегиясын құрып және оны жүзеге асыру арқылы алға қойған мақсаттарына ғана жете алады.

2. Компания қызметкерінің кез келген іс-әрекеті минималды шығындар мен ресурстар арқылы мақсаттар мен міндеттерді орындауға бағытталған болуы қажет. Яғни мақсаттарды ең төменгі шығындармен барынша тез жүзеге асыру.

3. Өлшеуге болатын нәрені басқаруға болады. Басқаша айтқанда, менеджерде өзінің қызметінде пайдаланатын әр деңгейдің тиімділігінің кілтті көрсеткіштерінің (KPI) жиынтығы болуы қажет. Тұжырымдама девизи — «if you can't measure it, you can't manage it», аударғанда «Егер сіз оны өлшей алмасаңыз, сіз оны басқара алмайсыз» [1].

Балансталған көрсеткіштер жүйесін құру кезінде сол немесе басқа болжамдарды сипаттайтын көрсеткіштерді жай ғана бөліп көрсету жеткіліксіз. БКЖ-кәсіпорынның ұзақ мерзімді мақсаттарын жүзеге асыру құралы болып табылады, сондықтан, кілттік көрсеткіштер белгіленген міндеттердегі біздің жеткіміз келетін мәнді көрсетуі қажет.

Л.Е. Езерскаяның пікірінше балансталған көрсеткіштер жүйесін енгізу үдерісі үш кезеңнің жүйелі орындалуынан тұрады:

I. Мақсаттарды жобалау, кәсіпорынның миссиясы мен стратегиясын іске асыруға ықпал ететін жетістік (теңгерімдік);

II. Әрбір мақсатқа және іс шараға қол жеткізу деңгейі өлшенетін, көрсеткіштердің қалаулы деңгейін қамтамасыз етілетін көрсеткіштерді жобалау;

III. Кәсіпорынның оперативтік қызметінде БКЖ жүйесін енгізу [2].

О.И.Аверина балансталған көрсеткіштер жүйесін жобалау ережеге сәйкес өзінің құрамына келесі кезеңдерді қосады:

1. Ұйым қызметінің стратегиялық мақсаттарын анықтау.

2. Стратегиялық карта құру.

3. Көрсеткіштерді таңдау.

4. Көрсеткіштердің мақсаттық мәнін анықтау.

5. Стратегиялық іс-шараларды жобалау.

Автордың пікірінше балансталған көрсеткіштер жүйесі негізгі қаржылық параметрлерді сақтайтын инновациялық схема болып табылады, сонымен қатар зерттеу сферасына

компанияның стратегиялық даму көрсеткіштерін, оның келешектегі даму болашағын бағалайтын индикаторларды құрамына қосады [3].

Сонымен, БКЖ жүйесінің негізгі міндеті компанияның акционерлік құнын жоғарылату болып табылады. Негізінде бұл мақсатқа жетудің тек екі жолы бар – не көбірек сату, немесе аз шығын жұмсау. Сәйкесінше, компания құнын басқару үшін көп сату немесе аз шығын жұмсауға мүмкіндік беретін шараларды анықтау қажет. Шығындарды қысқарту сәйкес көрсеткіштерді өлшеу және есептеумен тікелей байланысты. Дегенмен, құнды басқарудағы негізгі мәселе бұл қағида қалай көп сату керек екендігі туралы өздігінен ақпарат бермейді.

Д.А. Романовтың түсінігінше, балансталған көрсеткіштер жүйесі құнды басқарудағы «қозғалтқыш» болып табылады, себебі балансталған көрсеткіштер жүйесі табыстың өсімі қалай келетінін, қандай клиенттер оны қамтамасыз етеді және не үшін екендігін нақты әрі толық көрсетеді. Сонымен қатар, БКЖ жүйесі компания өзінің тиімді ұсынысын тұтынушыға дейін жеткізуге бағытталуы тиістігін жетілдіру үшін бизнес үдерістерді айқындайды. Одан әрі, ол инвестицияға бағытталады және бұл бағытта персоналмен жұмыс, компанияның ішкі жүйесін дамыту, және корпоративтік мәдениеті мен климатын жақсартуға бағдарланады [4]. Балансталған көрсеткіштер жүйесін қолдану – бұл, біріншіден, стратегияны әзірлеу үрдісі емес, компанияда нақты тұжырымдалған стратегияны жүзеге асыру үдерісі. Екіншіден, жаңа тұжырымдаманы көрсеткіштер жүйесі ретінде ғана емес, жедел міндеттерді іске асыру үшін толық ауқымды кәсіпорын стратегиясын беретін және ресурстарды бөлу бойынша объективті шешім қабылдау құралы ретінде қаралуы тиіс.

А.С. Терешенковтың көзқарасы бойынша БКЖ әдістемесі – бұл басшылықты толық бағалы ақпаратпен қамтамасыз ету арқылы басқарушылық шешім қабылдау үдерісін жеңілдететін құрал болып табылады. Ол мәселенің пайда болуын белгілеуге мүмкіндік береді, бірақ дайын шешімдерді бермейді, стратегияларды басқару және өлшеу жүйесінің негізгі параметрлерін анықтайтын тиімділіктің кілттік көрсеткіштерінің кешенді жиынына ауыстыруға мүмкіндік береді [5].

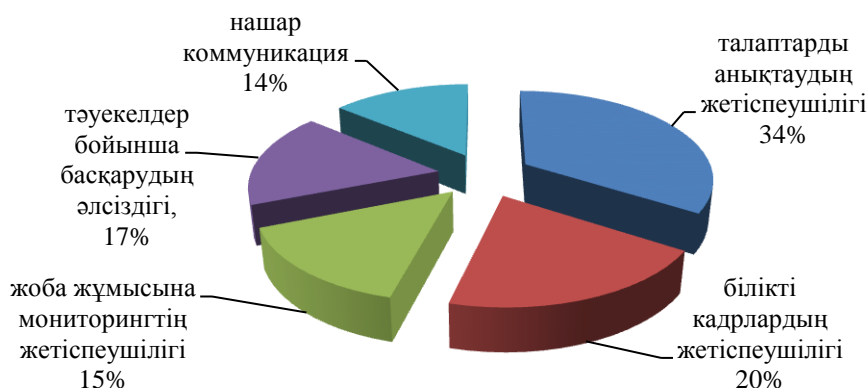
ҚР-ның жобалық қызметінде балансталған көрсеткіштер жүйесінің өзектілігі отандық нарықта жобаларды басқаруды енгізу стихиялық және кездейсоқ жүретіндігімен байланысты болып келеді. Қазіргі кезде Қазақстандағы дәстүрлі басқару жүйесіндегі көпшілік ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігі заманауи бизнестің мақсаты мен міндеттеріне жауап бермейді.

#### **Талдау.**

Қазақстанда жобаларды басқару өзінің бастамасын 1990 жылдардан бастап алады. Осыған қатысты Қазақстандағы жобалық менеджменттің қарқынды дамуын бәсеңдететін бірқатар теріс мән-жайлар бар. Олар дұрыс жүйе құру үшін консалтингтік және оқыту қызметтерімен айналысатын компанияларға жүгінеді. Қазақстанда халықаралық ұйымдар және олардың филиалдары қатысады. Бірақ олардың арасында айқын коммуникациялық, ұйымдастырушылық, және экономикалық қатынас механизмі түзілмеген, балансталған көрсеткішжүйесі жұмыс жасамайды.

Халықаралық PMI® (Project Management Institute) корпорациясының мәліметтеріне сәйкес, 70% басшылар бизнестің нәтижелеріне жету үшін жобаларды басқарудың маңызды әрі бағалы екенін растайды [6], [7].

Қазақстан Республикасының жобалық қызметін талдау барысында, жобалардың сәтсіздікке ұшырауының немесе тиімділігінің төмен болуының себебі талаптарды анықтаудың жетіспеушілігі (34%), 20% - білікті кадрлардың жетіспеушілігі, 17% - тәуекелдер бойынша басқарудың әлсіздігі, 15% - жоба жұмысына мониторингтің жетіспеушілігі, 14% - нашар коммуникация деген қорытынды шығаруға болады (сурет 1).



Дереккөз: [6].

Сурет 1 – Қазақстандағы жобалық қызмет тиімділігінің төмен болуының себебі.

Суреттен көрініп тұрғандай, білікті мамандардың жетіспеушілігі осы саланың профессионалдық білім жүйесімен тығыз байланысты. Жобаларды басқару аясында БКЖ жүйесін білетін мамандар санын көбейту үшін өндіріс сферасы мен білім мекемелерінің өзара байланысын жетілдіру қажет. Қазіргі жағдайда, Қазақстанда арнайы «Жобаларды басқару» мамандығын оқытатын тек екі жоғары оқу орны бар. Жеке компаниялар тарапынан ұсынылатын жобалық менеджмент және БКЖ жүйесі бойынша мамандандырылған курстар тек бірнеше күндік тренингтерді ғана құрамына кіргізеді және өздерінің сол қызметтері үшін жоғары төлемдерді қояды. Сұхбатқа сәйкес, тек 54% менеджерлік позиция бойынша қызмет атқармайтын жалдамалы жұмысшылар жобаларды басқару және БКЖ жүйесі туралы біледі екен [8]. Осылайша, мамандарды даярлау деңгейін жоғарылату, бағытты насихаттау, жобаларды басқару және БКЖ бойынша шет елдік тәжірибелі компаниялардың қатысуымен ғылыми конференциялар жүргізу қажет.

Жобалардың тиімсіз болуының қалған барлық себептері (талаптарды анықтаудың жетіспеушілігі, тәуекелдер бойынша басқарудың әлсіздігі, жоба жұмысына мониторингтің жетіспеушілігі, нашар коммуникация) тікелей жобаларды басқарумен байланысты [9], [10], [11].

Жобалардың тиімсіз немесе сәтсіз болуының негізгі үлесі (34%) талаптарды анықтаудың жетіспеушілігі, нақтырақ жоба мазмұны (нақты қандай іс жасалу қажет), уақыты және бюджеті. Жоба жарғысын балансталған көрсеткіштер жүйесін пайдалану арқылы сауатты құру барысында және жоба мазмұнын сипаттағанда жобаның тиімсіз болу қаупі төмендейді.

Жобаның сапасын және БКЖ жүйесінің өнімін басқару қажет. Бұл дәл компанияның сапа саясатын анықтайтын, жобаны жүзеге асыруды қанағаттандыратын мақсаттар қоятын ұйымдағы процесстер (сурет 2).

Белгілі болғандай, профессионалдық әлемдік қауымдастық 185 елде жобаларды басқарудың барлық сферасында БКЖ бойынша жұмыс жасайтын 500 мыңға жуық жобалық мамандарды біріктірді. Олардың 317 мыңы Жобалық Менеджмент Институтының (PMI) мүшесі болып табылады, 95 мыңға жуығы Жобаларды Басқару Халықаралық Ассоциация (IPMA), 88 мың адам – басқа маманданған ұйымдардың мүшесі болып табылады. Жобаларды басқару саласында сертификатталған мамандар саны 475 мың адамды құрайды, соның ішінде 381 мың адам - PMI бағдарламасы бойынша PMP, 70 мың адам – IPMA төрт деңгейлі сертификаттау бағдарламасы бойынша, және 24 мыңға жуығы – Жапондық және Австралиялық қауымдастықтың бағдарламасы бойынша сертификатталған [8].

Қазақстанда жобалық басқаруды енгізудің қатысушылары болып: министрліктер мен ведомствалар қатары, инновациялық даму институты, ҚР Жобалық менеджерлер Одағы, Жобаларды басқарудың Қазақстандық қауымдастығы, Ақпараттандырудың Халықаралық академиясы (Алматы қ.), жоғары оқу орындары және де консалтингтік компаниялар мен мекемелер табылады [12].



Ескерту: Авторлармен құрастырылған

Сурет 2 - Жобалау қызметіндегі БКЖ жүйесінің қолданылуы

2015 жылдың 1 қарашасында жобаларды басқару бойынша сертификаттаудан өткен көмекшілер саны 29 751 жетті. PMIда осы дәрежеде сертификаттау RMR® қарағанда кейінірек келді. Ол PMI бастауыш жоба менеджерлерінің PMP® сертификациясына өтуі үшін логикалық қадам ретінде сипатталады. CAPM® сертификаты жобаларды басқару бойынша қызмет көрсететін профессионалдарға арналған, бірақ жеткілікті деңгейде практикалық дағдыға ие емес. Жобаларды басқару командасының мүшесі бола отырып, CAPM® сертификатының иегері жобаларды басқару бойынша жұмыста өз жұмысымен келісе отырып, үлкен тәжірибесі бар маман ретінде болжанады. Қазақстан Республикасында мұндай сертификатты 2016 жылдың мәліметі бойынша 16 маман иеленеді [6].

Project Management Professional (PMP)® сертификаты – жобаларды басқару саласында мойындалған профессионалдық сертификаттардың бірі болып табылады. PMP дәрежесі басшы мен бағыныштының арасында көрсетіледі, яғни специалистте тәжірибеде табысты қолдануға болатын жобаны басқару бойынша үлкен білім активі бар және жобалы менеджмент бойынша кемінде үш жылдық тәжірибесі бар. Мұндай сертификатты иеленген мамандар саны 2015 жылы 1 қарашада әлем бойынша 678 619 жетті.

Көптеген корпорацияларда маманды жұмысқа алудағы немесе қызмет бойынша өсірудегі негізгі талаптардың бірі PMP® статусын алуы болып табылады. Қазақстанда мұндай сертификатты 2016 жылдың 1 шілдесінде 98 маман иеленді.

Профессионалды бағдарламалық басқару – Program Management Professional (PgMP)® дәрежесіне сертификаттау компанияның стратегиялық бизнес мақсаттарына жетуге бағытталған бірнеше байланысты жобаларды басқаруда әдістерді, құралдарды, білімдері мен дағдыларын пайдалануды бағалайды. 2015 жылың 1 қарашасында PgMP® мамандарының саны әлем бойынша 1 418 жетті. Ал Қазақстанда мұндай сертификатты иеленуші 2016 жылғы мәлімет бойынша тек 1 ғана маман [6].

PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)® сертификаттау – PMI сертификаттаған Agile тәжірибеші – өз білімдерін жобаларды басқарудың икемді әдістемесінде пайдалануды ұйымда жұмыс жасайтын мамандарға көрсетуге мүмкіндік бере алады. 2015 жылдың 1 қарашасында PMI-ACP® мамандарының саны әлемде 9 916 жетті. Ал Қазақстанда мұндай мамандар тек біреу.

PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)<sup>®</sup> сертификат – бұл сертификатты иеленуші маман жобалық қызметке қатысты жалпы және практикалық білімдерінің негізінде жобалардағы тәуекелді басқаруға, оларды сәйкестендіру, қауіптердің алдын алуға мүмкіндік жасайды. Әлемде 3 372 адам PMI-RMP<sup>®</sup> статусына сертификатталған. 2016 жыл бойынша Қазақстанда мұндай сертификатталған мамандар жоқ [6] (кесте 1).

Кесте 1 – ҚР және дүние жүзі бойынша 2016 ж. PMI сертификаттау дәрежесі бар мамандардың саны

Сертификаттың түрлері	Дүние жүзі бойынша	Қазақстан бойынша
САРМ <sup>®</sup>	29 751	16
(PMP) <sup>®</sup>	678 619	98
(PgMP) <sup>®</sup>	1 418	1
PMI-ACP <sup>®</sup>	9 916	1
PMI-RMP <sup>®</sup>	3 372	0
<i>Ескерту - [6] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған</i>		

Балансталған көрсеткіштер жүйесі — компанияның қойылған мақсаттарға жетудегі іс әрекеттерінің салдарын стратегияға айналдыру механизмі, және ол компанияның барлық деңгейінде жүзеге асады. Балансталған көрсеткіштер жүйесі алғашқы жоспарға ең маңызды және кең таралған көрсеткіштер жинағын қояды. Оларға ұзақ мерзімдік қаржылық табысқа бағытталған клиенттік базамен, ішкі процестермен, жұмысшылар, жүйелік қызмет байланысты көрсеткіштер жатады. Әр сала ең ұсақ бөлшектерге, жұмысшылар стратегияны жүзеге асыруда өзінің қатысуын бағалай алуы үшін тіпті әрбір бөлек жұмысшыға бөлінуі мүмкін. Компанияның бөлімшелерінде балансталған көрсеткіштер жүйесі бойынша өзінің мәліметі болуы қажет, бірақ жалпы компанияның мәліметтеріне кірістірілуі қажет.

Қазақстандағы жобалық басқарудың жаму жолындағы кедергілерді талдау үшін БКЖ танымал әдісі – стратегиялық картаны пайдаланамыз. Стратегиялық карта – ұйым қызметінің бөлек стратегиялық мақсаттарының арасындағы себеп-салдарлық байланысты көрсететін графикалық құжат болып табылады. Ол блок-схема түрінде болады, стратегиялық мақсаттар бөлек блок ретінде көрсетіледі, ал олардың арасындағы себеп- салдарлық байланыс стрелка түрінде көрініс табады [13].

Стратегиялық карта – маңыздылығы бойынша балансталған көрсеткіштер жүйесінің өзімен салыстырылатын менеджменттің жаңа құралы болып саналады. Бұл карта пайдаланылатын болашағы мен ішкі иерархиялық қарым-қатынастардың арасындағы келісілген және шынайы стратегиясын жасауды түсінуде болып табылады. Әрбір даму болашағы бір немесе бірнеше стратегиялық мақсаттардан тұрады, олар өз кезегінде бір немесе бірнеше тиімділік көрсеткіштері және олардың мақсаттық мәні мен байланысты болады. Стратегиялық картада стратегиялық мақсаттардың орналасуы кездейсоқ емес, және таңдалған атауы даму болашағы арасындағы өзара байланыстың графикалық көрінісі болып табылады.

### **Нәтижелер және талқылау**

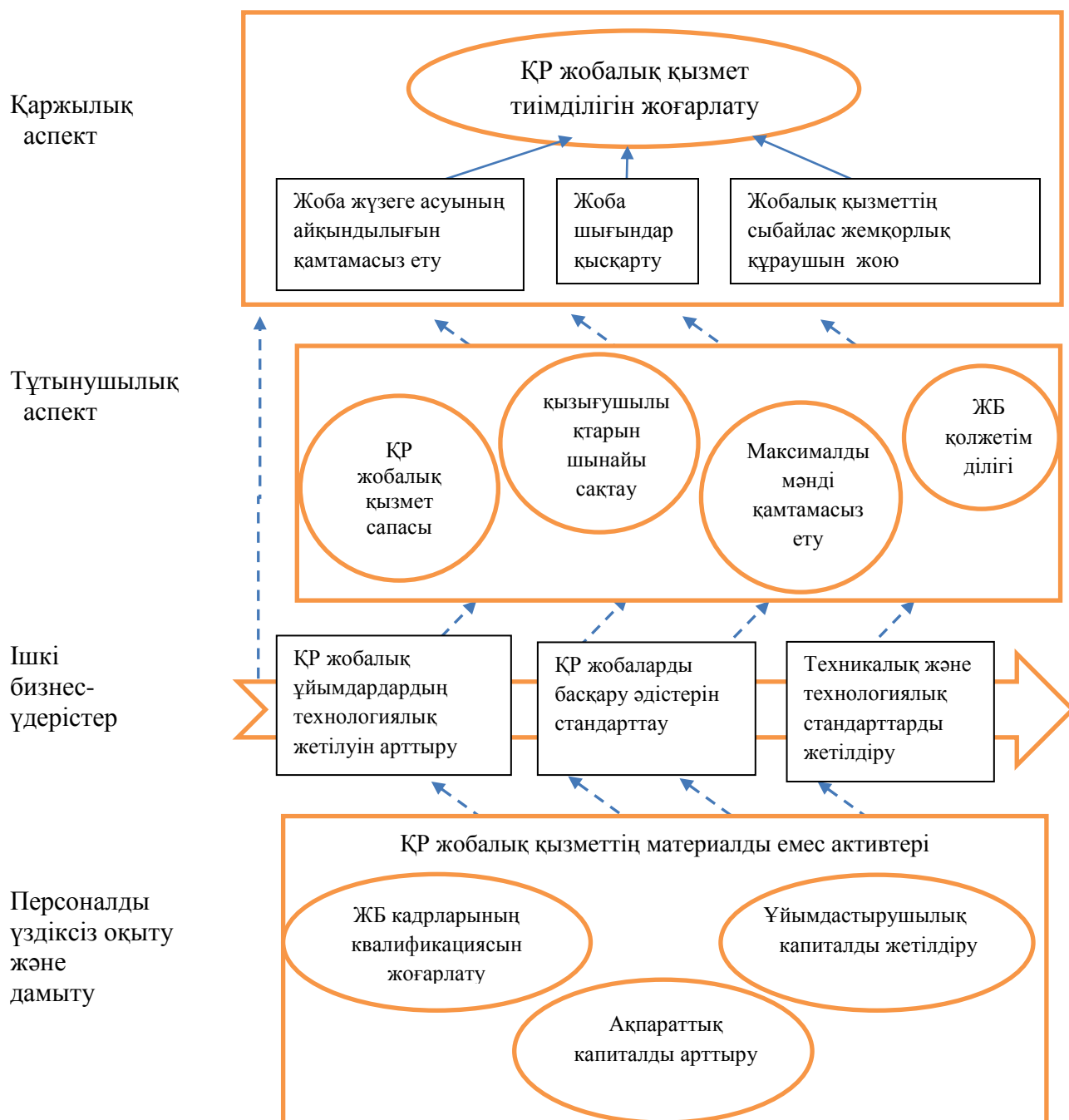
ҚР жобалық менеджмент дамуының стратегиялық картасын құрастыруда дәстүрлі төрт аспектіні бөліп көрсетеміз: қаржылық, тұтынушылық, ішкі бизнес үдерістер, персоналды үздіксіз оқыту және дамыту» (3 сурет).

Суреттен көріп отырғанымыздай, көрсеткіштер жүйесін құраушы төрт бағалау критерилері себеп-салдарлық қарым-қатынаспен өзара байланысты. Схемада бұл байланыстар стрелкалармен көрсетілген.

*Қаржылық аспектің* негізгі мәселесі Қазақстанда жоқтығымен көрсетіледі:

- мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды жүзеге асыру мониторингі жүйесі, Жобаларды басқару стандарттарына негізделген;
- жобалық менеджмент даму үрдісін бюджеттік қаржыландыру жүйесі.

Халықаралық тәжірибие көрсеткендей, ANSI EVMS 749 стандартына ұқсас жобаларды кешенді бақылау әдістемесін пайдалану ғана мемлекет мүдделі жобаларды іске асырудың айқындылығын, айтарлықтай шығындардың азаюын және жобаның сыбайлас жемқорлық құраушысын жоюды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді [6].



Ескерту – Авторлармен құрастырылған

Сурет 3 – ҚР жобалық қызметтің стратегиялық картасы

Мемлекет басшысы өзінің жыл сайынғы Қазақстан халқына жолдауында «Жаңа онжылдық - жаңа экономикалық өрлеу - Қазақстанның жаңа мүмкіндіктері» атап өткен болатын: «Әр өңірдегі әрбір индустриялық жоба жергілікті билік органдарының ғана емес, сондай-ақ қоғамдық ерекше бақылауда болуы қажет» [12].

*Тұтынушылық аспект.* Жобалық қызмет сапасы көрсеткіші сарапшылар сөзсіз басшылыққа алатын стандарттармен байланысты [14], [15]. Қазақстанда 16 млн. халқымен бір мезетте жобаларды басқару саласын реттейтін бірқатар халықаралық және шетелдік

стандарттарды пайдаланылады. Қытайда 1,3 миллиард адаммен тек бір ғана С РМВОК стандарты бар. Қазақстанда 16 млн адам жобаларды басқару саласында реттейтін бірқатар халықаралық және шетелдік стандарттарға бір мезгілде пайдаланылады. Қытайдың 1,3 миллиард адам, ал бір-С РМВОК стандартын бар. Сондай-ақ Жапонияда, АҚШ-та, Австралияда, Ұлыбританияда, Швейцарияда өздерінің ұлттық стандарттарды бар [6].

Бүгінде елімізде жобалық менеджер мамандығына деген қызығушылықтың өсуі мемлекеттік тізілімінде жобалар мен бағдарламаларды жүзеге асыру мен басқаруға байланысты Еңбек министрлігінің және мамандықты әлеуметтік қорғаудың болмауымен ұсталуда, ал жобалар мен бағдарламаларды кәсіби басқару Мемлекеттік Үдемелі индустриялық-инновациялық даму бағдарламасын (ҮИИДБ) және Бизнесінің жол картасы-2030 бағдарламаларын жүзеге асыруда кілтті факторлардың бірі болып табылады. Бұл жағдайда, дәл жоба менеджерлері клиенттердің қызығушылығының сақталуын қамтамасыз ете алады, оларға мақсатты құндылықтарды ұсынады.

*Ішкі бизнес үдерістер.* Жобалық менеджментті дамытудың негізгі құраушы факторы және ұйымдар мен компаниялардың технологиялық жетілуін арттыру жобаларды басқару жөніндегі ұлттық стандарттарды болмау мәселесі болып табылады. Мемлекеттік ҮИИД және Бизнесінің жол картасы 2030 бағдарламалары аясында жобаларды жүзеге асыруға кірісуде, Қазақстан мемлекеттік деңгейде заңнамалық құжаттарда «жоба», «жобаларды және бағдарламаларды басқару» түсінігін бекіткен жоқ. Ұлттық стандарттардың болмаған жағдайда 2020 Стратегиясын жүзеге асырушы барлық қатысушыларға әлемдік тәжірибиеде іс-әрекет ететін жобаларды басқару стандарттарын қолдану ұсынылады. ҮИИД бағдарламасында тек операциялық (өндірістік) қызметті реттеуге жататын технико-технологиялық стандарттарды жетілдіру жоспарланған [8].

Осы уақытта, жобаны басқару әдістерін стандарттау мамандарды даярлауға кететін және жобаларды жүзеге асыруға кететін шығындарды айтарлықтай қысқартуға мүмкіндік береді.

*«Персоналды үздіксіз оқыту және дамыту»* аспектісі. Мемлекеттік ҮИИД және Бизнесінің жол картасы-2020 бағдарламасын жүзеге асыру аясында жоғары білікті жобалық басшылар тапшылығы өсуде. Қазіргі уақытта, мемлекет көп ресурстарды жобаларды басқару саласындағы сертификатталмаған отандық мамандарға немесе өз жұмысында ағылшын тіліндегі стандарттарды пайдаланушы шетел мамандарына сеніп тапсыруға мәжбүр. Бұл ағылшын терминдерін бірінғай мемлекеттік және орыс тілдерінде түсінуді айтарлықтай қиындатады.

ҮИИД мемлекеттік бағдарламасында өңірлік индустрияландыру картасына енгізілетін жобаларды іске асыру үшін 186 мамандықтар бойынша даярлау және біліктілігін арттыру жөніндегі іс-шаралары қарастырылған. Кадрларды оқыту және тұрақты жұмыс орындарын құруға мемлекеттік тапсырыс мамандандырылған сервистік ұйымдар, мемлекеттік және жеке меншік оқу құрылымдары арасында орналастыру жоспарланған. Алайда, 2008 жылы жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру Мемлекеттік мамандықтары жіктеуші ретінде енгізілген «Жобаларды басқару» мамандығын дайындау жалпы берілеген мемлекеттік білім беру грант саны 20-дан аспайтын тек екі жоғары оқу орындарында ғана жүргізіледі [6].

Әлемдік тәжірибе, әлемнің барлық дерлік ірі жоғары оқу орындарында жоба менеджерлерін даярлау жүргізіліп жатқандығын көрсетеді. Нәтижесінде, елімізге ірі сырқы шетелдік инвестицияларды тарту арқылы өздерінің жеке әдістерімен батыстық топ-менеджерлер ағынының күрт өсуі мүмкін. Қазақстандық жобалық менеджменттің бәсекеге қабілеттілігінің жоғарлауына жобаларды басқаруға жәрдемдеспейді.

Батыстық компанияларда пайдаланылатын әдістер жиі жабық сипатта болады, және Қазақстандық әріптестер үшін барынша тиімділікті жоғарлатуды өз мақсаттары ретінде қоймайды. Елімізде алдыңғы қатарлы жоо-ры ретінде және арнайы жұмыс жасаушы жобалық менеджерлердің квалификациясын жоғарлату орталықтарын құру арқылы жобалық менеджерлерді даярлау масштабын ұйымдастыру бойынша энергетикалық іс-әрекетті қажет етеді.



### **Қорытынды.**

Осылайша, біз құрастырған стратегиялық карта (СК) стратегиялық мақсаттарды анықтау және сипаттау үшін, Қазақстан Республикасындағы жобалық қызмет көрсеткіштері мен мәселелері, сонымен қатар, оларға жету жолдары мен шешімі ретінде БКЖ жүйесіндегі балансталған басқарудың негізі құралдарының бірі болып табылады. Бұл стратегиялық карта жеке компаниялардың және жобалық менеджерлердің стратегияны жүзеге асыруында салалық рөлге дейін жеткізеді. Сонымен қатар, жобалық менеджерлерге жобаларды жүзеге асыруда тиімді жұмыс жасауға ықпалын тигізеді. Стратегиялық карта басқарудың кез-келген деңгейінде құрастырылуы мүмкін және әр деңгей өз орнын жалпы СК-дан көруіне мүмкіндік береді. Кез келген компанияда, ұйымда немесе мемлекеттік дәрежеде алып қарасак, орындалып жатқан жобалардың жүзеге асырылу процессіне мониторинг, бақылау жасаушы арнайы құрал жоқ. Сол себепті де мәселені шешуге мүмкіндік беретін бірегей отандық туынды, яғни бірыңғай құрал стратегиялық картаны ұйымдастыру қажет.

Бірыңғай Қазақстандық жобаларды басқару стандарттарының болмауы, бүгінде Қазақстандық Ұлттық Жобалық Қоғамдастық жобаларды басқару жүйесін жасап шығаруға тырысып жатыр. БКЖ-ға негізделген балансталған жобаларды басқарудың үздік мысалдарына негізделген стандарттарды пайдалану айтарлықтай деңгейде уақыт пен ақшаны үнемдеуге мүмкіндік береді. Әрбір компания болашақта ұлттық стандарттарды өз мақсаттарына сәйкес икемдей алады, ал ұлттық стандарттың болуы бір-бірін жақсырақ түсінуге, бір тілде қарым-қатынас жасай алуға мүмкіндік береді.

Стратегиялық карта құрастыру әдісін қолдану арқылы тек қана компаниялардағы емес, өңірдегі жобалық басқару жүйесі қызметінің сызбасын қалыптастыруға және жобалық басқару әрекеттерінің логикалық реттілігін анықтауға мүмкіндік туады.

### **Пайдаланылған әдебиеттер:**

1. Щёлкова В.А. Повышение эффективности работы производственного предприятия путем разработки и внедрения сбалансированной системы показателей BSC [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 223-225.
2. Езерская Л. Е. Применение системы сбалансированных показателей в высшем учебном заведении // Управление экономическими системами: -2012. –С.22-23.
3. Аверина, О. И. Использование сбалансированной системы показателей на предприятиях, производящих молочную продукцию [Текст] / О. И. Аверина, Н. Н. Кидяева // Вестник Мордовского госуниверситета. - 2009. - N 3. - С. 95-102.
4. Киселева, Е. С., Караванская, Л. Н., Романов, Д. А., & Доронин, А. М. (2012). Мониторинг качества образовательного процесса. Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта, (11 (93)).
5. Терешенков А. С. Управление промышленным предприятием на основе сбалансированной системы показателей : дис. – Н. Новгород, 2008.
6. Официальный сайт Союз Проектных Менеджеров РК: <http://spmrc.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>
7. Gemünden, Hans Georg. Project Governance and Sustainability. // Project Management Journal. - 2016. - Vol. 47, No. 6, 3–6
8. Руководство к своду знаний по управлению проектами. Руководство PMBOK. - 4-е изд. - Ньютон Сквейр: PMI, 2009. - 241 с.
9. Laurie McLeod, Bill Doolin, Stephen G. MacDonell. A Perspective-Based Understanding of Project Success. // Project Management Journal. - Volume 43, Issue 5. - October 2012. - Pages 68–86
10. Seung-Chul Kim, Jae-Sung Lee, Kyu-II Shin. The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage. // Int. J. of Productivity and Quality Management. – 2015 - Vol. 15, No.2 pp. 153 – 168

11. Philip Crosby. Characteristics and techniques of successful high-technology project managers. // *Int. J. of Project Organisation and Management*. - 2012 - Vol. 4, No.2 pp. 99 – 122
12. Развитие проектного управления в Казахстане // [Эл. ресурс] - URL: [kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki](http://kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki) (дата обращения 20.09.2013)
13. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. – М., 2005. – 512 с.
14. Schoper, Y., Gemünden, H. G., & Nguyen, N. N. (2016). Fifteen future trends for project management in 2025. In: Hans Knöpfel and Jesus Martinez-Almela (Eds.). *Future trends in project, programme and portfolio management 2016. Proceedings of the International IPMA Expert Seminar in Zurich in February 18–19, 2016*, pp. 23–43.
15. Floricel, S., Michel, J. L., & Piperca, S. (2016). Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance. *International Journal of Project Management*, 34, 1360–1383.

### References

1. Shchelkova V.A. Povyshenie effektivnosti raboty proizvodstvennogo predpriyatiya putem razrabotki i vnedreniya sbalansirovannoi sistemy pokazatelei BSC [Tekst] // *Problemy i perspektivy ekonomiki i upravleniya: materialy III mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, dekabr' 2014 g.)*. — SPb.: Zanevskaya ploshchad', 2014. — S. 223-225.
2. Ezerskaya L. E. Primenenie sistemy sbalansirovannykh pokazatelei v vysshem uchebnom zavedenii // *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: -2012. -S.22-23*.
3. Averina, O. I. Ispol'zovanie sbalansirovannoi sistemy pokazatelei na predpriyatiyakh, proizvodnyashchikh molochnuyu produktsiyu [Tekst] / O. I. Averina, N. N. Kidyayeva // *Vestnik Mordovskogo gosuniversiteta*. - 2009. - N 3. - S. 95-102.
4. Kiseleva, E. S., Karavanskaya, L. N., Romanov, D. A., & Doronin, A. M. (2012). Monitoring kachestva obrazovatel'nogo protsessa. *Uchenye zapiski universiteta im. PF Lesgafta*, (11 (93)).
5. Tereshenkov A. S. Upravlenie promyshlennym predpriyatiem na osnove sbalansirovannoi sistemy pokazatelei : dis. – N. Novgorod, 2008.
6. Ofitsial'nyi sait Soyuz Proektnykh Menedzherov RK: <http://smpmk.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>
7. Gemünden, Hans Georg. Project Governance and Sustainability. // *Project Management Journal*. - 2016. - Vol. 47, No. 6, 3–6
8. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami. Rukovodstvo PMBOK. - 4-e izd. - N'yuton Skveir: PMI, 2009. - 241 s.
9. Laurie McLeod, Bill Doolin, Stephen G. MacDonell. A Perspective-Based Understanding of Project Success. // *Project Management Journal*. - Volume 43, Issue 5. - October 2012. - Pages 68–86
10. Seung-Chul Kim, Jae-Sung Lee, Kyu-Il Shin. The impact of project management assets on the VRIO characteristics of PM process for competitive advantage. // *Int. J. of Productivity and Quality Management*. – 2015 - Vol. 15, No.2 pp. 153 – 168
11. Philip Crosby. Characteristics and techniques of successful high-technology project managers. // *Int. J. of Project Organisation and Management*. - 2012 - Vol. 4, No.2 pp. 99 – 122
12. Razvitie proektnogo upravleniya v Kazakhstane // [El. pesurs] - URL: [kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki](http://kpma.kz/index.php/ru/publications/87-razvitie-proektnogo-upravleniya-v-kazakhstane-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-ekonomiki) (data obrashcheniya 20.09.2013)
13. Kaplan R., Norton D. Strategicheskie karty. – М., 2005. – 512 с.
14. Schoper, Y., Gemünden, H. G., & Nguyen, N. N. (2016). Fifteen future trends for project management in 2025. In: Hans Knöpfel and Jesus Martinez-Almela (Eds.). *Future trends in project, programme and portfolio management 2016. Proceedings of the International IPMA Expert Seminar in Zurich in February 18–19, 2016*, pp. 23–43.
15. Floricel, S., Michel, J. L., & Piperca, S. (2016). Complexity, uncertainty-reduction strategies, and project performance. *International Journal of Project Management*, 34, 1360–1383.